
Stratégies d'acteurs alsaciens en réponse au changement climatique. Une mobilisation rhénane ?

Amandine Amat



Édition électronique

URL : <https://journals.openedition.org/allemande/298>

DOI : 10.4000/allemande.298

ISSN : 2605-7913

Éditeur

Société d'études allemandes

Édition imprimée

Date de publication : 16 décembre 2015

Pagination : 369-380

ISSN : 0035-0974

Référence électronique

Amandine Amat, « Stratégies d'acteurs alsaciens en réponse au changement climatique. Une mobilisation rhénane ? », *Revue d'Allemagne et des pays de langue allemande* [En ligne], 47-2 | 2015, mis en ligne le 13 décembre 2017, consulté le 21 mai 2021. URL : <http://journals.openedition.org/allemande/298> ; DOI : <https://doi.org/10.4000/allemande.298>

Revue d'Allemagne et des pays de langue allemande

Stratégies d'acteurs alsaciens en réponse au changement climatique. Une mobilisation rhénane ?

■ Amandine Amat *

En réaction à l'incapacité des institutions étatiques à s'affirmer et à s'engager concrètement face à la crise climatique, l'échelle territoriale a pris de l'ampleur et du crédit. Aujourd'hui, le changement climatique interpelle et met en mouvement les territoires et cela tant du côté des acteurs publics (villes, agglomérations, régions, etc.) que des acteurs privés (entreprises, bureaux d'étude, architectes, etc.). Que la démarche soit volontaire ou contrainte⁽¹⁾, des villes et des entreprises s'activent désormais pour trouver des réponses afin d'atténuer le phénomène de réchauffement climatique mais également (dans une plus faible part) de s'adapter⁽²⁾ à ses effets.

Ces constats émergent d'une recherche de terrain menée auprès de collectivités territoriales et d'entreprises de la région Alsace et dont l'enjeu était d'explorer les saisissements de la problématique climatique par des acteurs de terrain⁽³⁾. Les observations auprès de villes et d'entreprises ont conduit à identifier une diversité dans la mise en œuvre des actions mais qui présentent des points communs évidents. Dans cet article,

* Doctorante en sociologie, Laboratoire AMUP (EA 7309), Université de Strasbourg.

- 1 La loi Grenelle 2 de l'Environnement régit et rend obligatoire l'élaboration d'un PCET pour des villes de plus de 50 000 habitants; la loi NRE relative aux Nouvelles Régulations Économiques (n° 2001-420 du 15 mai 2001, renouvelée au 1er janvier 2014) et Grenelle 1 et 2 qui obligent les entreprises cotées en bourse et les grandes entreprises à mener une démarche RSE et à en publier les indicateurs environnementaux.
- 2 Les démarches d'adaptations aux effets du changement climatique sont actuellement beaucoup moins répandues que les démarches d'atténuation du phénomène. Ces dernières, jugées prioritaires, ont bénéficié d'une diffusion plus importante (Plan climat de la France et loi Grenelle 1) et d'incitations fiscales et techniques (accompagnement de l'ADEME et des DREAL couplé à une diffusion d'outils du type bilan carbone, etc.).
- 3 Enquête sociologique, par entretiens semi-directifs, menée auprès de PCET alsaciens et d'entreprises de la région Alsace entre janvier 2013 et mai 2014, Recherche ANR SECIF et thèse de doctorat de sociologie d'Amandine Amat.

nous souhaitons revenir sur certaines des caractéristiques des stratégies climatiques déployées par ces acteurs, ce qui les compose et ce qui a contribué à les établir de la sorte. Nous faisons l'hypothèse que la mobilisation de ces acteurs alsaciens est influencée par des particularités propres à une culture rhénane présente en Alsace.

1. L'Alsace, une région activée par le changement climatique

En explorant les trajectoires climatiques d'acteurs alsaciens, et selon la nature de ces collectifs, nous avons relevé des mises en mouvements et des appropriations diversifiées qui ont été instaurées à la suite de multiples traductions et contournements de la problématique climatique.

Au sein de la région, les collectivités territoriales et agglomérations sont nombreuses à s'être dotées de dispositifs de politiques climatiques tels que l'Agenda 21 et le Plan climat-énergie territorial (PCET). Quatorze PCET⁽⁴⁾ y sont actuellement conduits et dont un certain nombre sont considérés comme support d'un programme de transition climatique et énergétique de l'ensemble de l'agglomération ou de la métropole.

Des entreprises sont également investies dans des démarches concrètes en réaction à la crise climatique et énergétique. En s'appuyant sur nos observations de terrain, il ne semble pas inadapté d'affirmer que les territoires sont désormais passés à l'action pour répondre aux enjeux de la crise climatique et énergétique. L'enquête par entretiens conjointement menée pour l'ANR SECIF⁽⁵⁾ ainsi que pour ma thèse de doctorat en sociologie a en effet révélé des prises de positions et des stratégies climatiques d'acteurs dans une région pourtant peu concernée par des événements extrêmes et répétés (inondations, tempêtes, etc.) dont la survenue serait traumatique. En effet, la particularité de l'Alsace est que les effets du changement climatique y sont encore peu ressentis et difficilement visibles.

« On ne fait pas forcément le lien. Moi-même, j'ai du mal à voir le lien sur le site industriel en lui-même. Comment est-ce qu'on pourrait être impacté par le changement climatique ? Hormis des événements climatiques extrêmes et là il faut juste que les bâtiments tiennent le coup. Hormis des invasions de criquets, je n'en sais rien » (Entreprise spécialisée dans la thermique).

Et pourtant, sept chargés de mission Plan climat nous ont présenté leurs démarches et fait part de leurs ambitions pour lutter contre le changement climatique. Treize entreprises nous ont retracé avec enthousiasme la trajectoire de leur engagement environnemental, jonchée d'obstacles, d'incertitudes mais également d'opportunités à saisir. Nul doute, le changement climatique interpelle, déstabilise, mobilise et active des acteurs de terrain. La région Alsace est véritablement composée de collectifs motivés, engagés, qui ont fait le choix (ou ont été contraints) de réfléchir à une stratégie climatique, au travers d'une gestion plus responsable de leur mode de vie, de la réduction de leur empreinte carbone, voire de l'adaptation de leur activité.

4 En 2015, l'observatoire des PCET de l'ADEME recensait 14 PCET sur la région Alsace. Ceux-ci étaient suivis soit par des collectivités territoriales, des communautés d'agglomération, les départements du Bas-Rhin et du Haut-Rhin ainsi que par la région Alsace.

5 L'enquête ANR SECIF, vers l'élaboration de Services climatiques pour les industries françaises, est présentée en introduction de ce dossier (Florence Rudolf).

Au travers de quels paradigmes et éventuellement de quels attachements⁽⁶⁾ ces villes et ces entreprises se sont-elles engagées dans cette voie ? Comment ont-elles procédé ? Par quoi ont-elles été activées si ce n'est pas par des vulnérabilités climatiques ?

Nous débiterons brièvement par le cas des villes dotées de PCET puis aborderons de manière plus soutenue les démarches menées par des entreprises dont les orientations nous conduisent à considérer le modèle rhénan comme influant.

2. Les villes activées par le changement climatique

La complexité du changement climatique rappelle aux acteurs politiques la nécessité de fédérer et d'agir en commun, en bref de faire territoire⁽⁷⁾ pour répondre à des enjeux et des contraintes qui dépassent leurs échelles d'interventions habituelles. Comme le présente la coordinatrice du réseau des Plans climat alsaciens (soutenu par l'ADEME), le changement climatique « n'est pas facile à aborder parce que c'est quelque chose qui dépend de tellement de facteurs extérieurs qu'on n'a pas forcément la main en tant que collectivité pour agir, pour avoir vraiment un impact là-dessus. C'est pour ça que c'était un peu difficile à saisir, à savoir comment on s'y prend [...] ». En effet, les villes se sont saisies de la lutte contre le changement climatique en réponse à un appel lancé par l'État lorsque ce dernier a diffusé le Plan climat de la France en 2004 puis que la loi Grenelle 2⁽⁸⁾ a rendu obligatoire⁽⁹⁾ l'élaboration d'un plan climat à l'échelle territoriale. Le PCET est un dispositif politique dont la finalité est de contribuer à l'échelle locale au paquet énergie-climat fixé par l'UE à 3 x 20 d'ici 2020 (réduire de 20 % les émissions de GES ; améliorer de 20 % l'efficacité énergétique ; porter à 20 % la part des énergies renouvelables dans la consommation finale d'énergie) puis de participer à l'objectif supérieur du facteur 4 d'ici 2050 (diviser par 4 les émissions de GES par rapport à 1990). L'enjeu pour les villes était de s'en saisir du point de vue de leurs particularités locales et des enjeux et intérêts territoriaux. Les administrations locales sont exposées à un défi de taille : traiter politiquement un problème d'une complexité inédite et le traduire en langage administratif dans le monde administratif. Instaurer le changement climatique ne va pas de soi.

Cependant, le plan climat semble constituer un relais pour relocaliser la problématique et identifier des prises afin de s'en saisir du point de vue des enjeux, opportunités et contraintes locales. Dans le PCET, à l'aide d'outils tels que le bilan carbone (qui permet de diagnostiquer les émissions de gaz à effet de serre (GES) du territoire), le phénomène est resitué et y est dé-complexifié en l'abordant par des grandes thématiques d'action. Les chargés de mission PCET ont ainsi effectué différentes traductions et déplacements réducteurs mais toutefois légitimes afin d'instaurer la thématique climatique dans le monde politique et administratif. La plupart des collectivités ont ainsi commencé par délimiter un périmètre d'action qui pouvait se mettre en place

6 En référence à la sociologie des attachements de A. Hennion : voir E. GOMART & A. HENNION, « A Sociology of Attachment : Music Amateurs and Drug Addicts », in : J. LAW & J. HASSARD (éd.), *Actor Network and After*, Oxford, Blackwell, 1999, p. 220-247.

7 Florence RUDOLF, « Les enjeux de la territorialisation des changements climatiques : les épreuves de la montée en compétence des entreprises à travers l'exemple alsacien », *Revue Pollution atmosphérique. Climat, Santé, Société* – APPA, n° 225, avril-juin 2015.

8 Loi Grenelle 2 instaurée en 2012.

9 L'obligation fixée par la loi Grenelle 2, art. 75, concerne les collectivités de plus de 50 000 habitants.

rapidement et dont les résultats étaient visibles à court terme (modification de l'éclairage public, utilisation des transports doux et en commun, modification des repas dans les cantines scolaires, etc.). Ces premiers plans d'actions étaient parfois calés sur les périodes de mandats politiques.

Mais les efforts conséquents à engager pour contribuer aux objectifs européens ne pouvaient être atteints par les seules actions des services internes à l'administration et par petites touches. Les plans climat devaient nécessairement mettre à contribution la société civile dont les entreprises privées (qui sont considérées comme des acteurs influents et dont les efforts sont visibles).

Or, cette mobilisation collective ne pouvait se mettre en place et se pérenniser sans la formulation d'un projet de territoire susceptible de fédérer des acteurs socio-économiques locaux. C'est pourquoi des villes comme Strasbourg ou Mulhouse ont fait le choix de placer l'argument climatique et énergétique au cœur d'un projet de transition du territoire, transversal et plus global. Le discours tenu par le commissaire à la transition énergétique de l'agglomération mulhousienne (M2A) est explicite : « une nouvelle olympiade s'ouvre devant nous avec une ambition forte, faire de la transition énergétique un moteur du développement de notre agglomération. C'est un challenge complexe, difficile, qu'il convient de relever » (ex-président délégué de M2A et élu référent du PCET jusqu'en 2014). Pour l'administration mulhousienne, la problématique du changement climatique est ainsi saisie comme une opportunité pour mener un projet de territoire, rassembler différents acteurs autour d'actions et « d'une envie commune » (Plan climat M2A, 2010). Le changement climatique est saisi comme un défi à relever autour d'un projet de territoire susceptible de mettre en avant les efforts des uns et des autres et de montrer que Mulhouse est une ville où il y a « une démocratie participative, où chaque acteur a sa place, son rôle à jouer, sa pièce à apporter » (Plan climat M2A, 2010).

L'Eurométropole de Strasbourg a, quant à elle, mobilisé la question climatique comme moteur d'une nouvelle vision de l'agglomération et de son extension vers une métropole européenne. L'administration strasbourgeoise soutient que la transition énergétique est le moteur d'une transition territoriale plus globale également économique, sociale et politique. La transition énergétique aurait la capacité de favoriser la création d'emploi et l'insertion sociale. Le vice-président de la communauté urbaine de Strasbourg défend d'idée que le changement climatique peut constituer une opportunité et qu'en ce sens « la transition énergétique est source de justice sociale et une réponse aux vulnérabilités énergétiques »⁽¹⁰⁾.

Dans la dynamique de saisissement de l'enjeu climatique par les territoires, le PCET peut ainsi constituer un support de taille. Il est un dispositif suffisamment ajustable pour mettre en récit un scénario de transition énergétique et climatique susceptible de faire la place à une panoplie d'acteurs pour s'accorder et conduire des arrangements afin de faire territoire face au changement climatique.

Est-ce que ces mobilisations nombreuses et ambitieuses sont influencées par une culture régionale particulière ? Est-ce que le modèle de la gouvernance rhénane, audacieuse, créative, innovante et démocratique se retrouve dans ces stratégies ? Serait-il

10 Discours tenu par Alain Jund, vice président de la CUS, en introduction de la rencontre annuelle des PCET de France, octobre 2014 à Strasbourg.

à l'initiative de cette mobilisation territoriale centrée sur le partenariat, l'action en commun et sur l'opportunité de développement et d'attractivité territoriale?

Nous allons aborder cette question en interrogeant les stratégies climatiques enclenchées par des entreprises.

Les entreprises tiennent en effet un rôle central dans un projet territorial d'une telle envergure. Si elles sont considérées comme de fortes émettrices de GES, elles sont également appréciées pour leur faculté d'innovation et de propositions et ont la capacité de transmettre le message auprès de leurs fournisseurs et de leur clientèle fidèle. Les interlocuteurs rencontrés au sein des administrations de Strasbourg, Mulhouse, Haguenau ou encore Guebwiller nous ont tous incités à rencontrer des entreprises qu'ils qualifiaient d'exemplaires dans leur démarche « environnementale », « climatique » ou « énergétique ». De nombreuses entreprises sont en effet engagées dans cette affaire sur le territoire alsacien et il est important de noter que leurs stratégies n'étaient pas forcément adossées à un plan climat. Une large partie d'entre elles ont mené leur projet de manière autonome, indépendante et volontaire, le tout dans un souci de contribuer à une mobilisation territoriale. Nous allons nous intéresser à ces dernières.

Par quels supports ces entreprises ont-elles écrit et mis en œuvre leur stratégie climatique? Qu'est-ce qui les conduit à mener de telles démarches? Comment se fait-il que des entreprises, dont l'activité industrielle ou marchande n'est pas centrée sur la préservation de l'environnement, et qui ne présentent pas une vulnérabilité particulière aux effets du changement climatique, soient investies en faveur de la crise climatique? Est-ce en référence à des valeurs partagées; des attachements particuliers à des pratiques et des territoires; à des caractéristiques culturelles, que les entreprises se saisissent de cette actualité et l'intègrent dans la conduite de leurs affaires?

3. Lorsque le changement climatique mobilise les entreprises

Les secteurs d'activités des entreprises rencontrées sont très diversifiés: agroalimentaire, viticulture, distribution d'électricité, industrie mécanique et automobile, thermique, chimie, transports/logistique. Leurs engagements majoritairement orientés vers la réduction de leur empreinte carbone et de leur facture énergétique ont été conduits de manière assez diversifiée et en réponse à des singularités inhérentes à chaque entreprise et son contexte. Cependant, bien que ces stratégies présentent des différences d'organisation et de mises en œuvre, elles comportent des points communs fondamentaux, tant au niveau des dispositifs et outils mobilisés pour les écrire que du point de vue des motivations qui les justifient.

Les entreprises se saisissent de la problématique climatique à partir de dispositifs réglementaires spécifiquement conçus pour le monde de l'entreprise. Ces dispositifs sont nommés Plan de management environnemental et démarche de Responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE) et sont souvent développés au sein du service Hygiène Sécurité Environnement. C'est en appui à ces dispositifs que les trajectoires climatiques de ces entreprises ont été enclenchées. Du moins, c'est ce qui ressort des entretiens.

« Pour moi, il y a le changement climatique, qui va être le changement des conditions et qui va être la résultante de nos impacts. Et pour moi, le développement durable, c'est réussir à limiter nos impacts. Parce qu'on n'arrivera pas à les supprimer à moins de fermer l'usine » (Entreprise, secteur chimie pharmaceutique).

Nombre d'entrepreneurs justifient leur position en expliquant qu'ils ont effectivement contribué à l'intensification du réchauffement climatique mais qu'ils font des efforts pour atténuer le phénomène. Les mesures engagées par les entreprises allaient principalement dans le sens de l'atténuation du changement climatique : « notre activité qui est la transformation de la matière agricole s'inscrit également, je dirais, dans le fait d'avoir un impact moindre sur l'activité. Un impact moindre qui peut avoir, bien entendu, en répercussion, un impact sur le climat » (Entreprise, secteur de la transformation du soja).

Les entreprises rencontrées présentent la particularité de se situer volontairement du côté des responsables de la situation de crise environnementale plutôt que de ceux qui en subissent les effets. De manière générale, elles ne perçoivent pas le changement climatique comme une menace qui pourrait engendrer des risques pour leur activité mais comme un contexte de crise du point de vue duquel il s'agit de prendre ses responsabilités, voire d'en saisir les opportunités des bouleversements en cours. Il semblerait donc que ces entreprises n'observent pas la situation du point de vue des risques mais du point de vue des « risques et des chances »⁽¹¹⁾. Ainsi, comme l'explique Luc Julien-Saint-Amand, « l'incertitude du futur et les contraintes du marché seront souvent perçues comme des opportunités »⁽¹²⁾. À cela s'ajoute que l'engagement pour la cause climatique passe souvent pour un facteur de rationalisation de leur entreprise, doté de pouvoirs de renouvellement de leur activité et, par conséquent, comme un vecteur de valorisation d'une culture d'entreprise prometteuse. Il s'agit donc d'une démonstration de compétence, soit une démarche de reconnaissance sociale. La reconnaissance sociale suppose des territoires où cette dernière est vécue et mise en pratique.

Bien que chacun des entrepreneurs rencontrés semble avoir élaboré une stratégie énergie-climat propre, empreinte de différences, ces démarches présentent des points communs évidents. En effet, elles se ressemblent de plusieurs points de vue. Ces stratégies sont ambitieuses et audacieuses, justifiées par un devoir de responsabilité sociétale de l'entreprise ; elles sont la prolongation d'une culture d'entreprise portée par des valeurs humanistes et sont perçues comme des opportunités d'investissement, d'innovation et de transmission aux générations futures. L'action collective y est un critère primordial, dont les résultats, souvent félicités lors de concours d'entrepreneurs, participent de l'étiquetage d'exemplarité des implications et de la réputation des protagonistes. Ces points communs, nous osons les attribuer au modèle de l'entreprise rhénane. En effet, d'après nos observations, nous retrouvons dans ces stratégies énergie-climat des caractéristiques propres au modèle rhénan.

L'entreprise rhénane

Les définitions du modèle rhénan ne font pas toutes consensus. Notre démarche inductive nous a conduit à retenir les définitions de l'entreprise rhénane dont les caractéristiques se retrouvaient auprès des entreprises qui ont participé à notre enquête. Nous retenons celle proposée par Patrice Charlier qui priorise l'ancrage territorial et le long terme : « Une entreprise familiale transgénérationnelle, ancrée dans un territoire,

11 D'après Michel Hau et Luc Julien-Saint-Amand, c'est une particularité du capitalisme rhénan, voir Pierre LAMARD, Nicolas STOSKOPF (dir.), *L'entreprise rhénane. Mythe ou réalité ? Hommage à Michel Hau*, Paris, Éditions Picard, 2015.

12 Luc JULIEN-SAINT-AMAND, « L'entreprise rhénane est une réalité... Une réalité rhénane ! », in : *ibid.*, p. 48.

dont l'horizon est le long terme, avec un désir de transmettre l'entreprise aux générations futures qui encourage à une gestion prudente et efficace des capitaux »⁽¹³⁾.

Ensuite, la description de Pierre Lamard et Nicolas Stoskopf en tant que « modèle capable de dynamiser des systèmes territoriaux d'organisation tournés vers la créativité, au sein desquels la mobilisation des ressources permettrait de réconcilier la cohésion sociale et la performance économique »⁽¹⁴⁾.

L'évocation d'« une relation émotionnelle profonde avec les générations antérieures et postérieures, avec les salariés et le cadre économique et humain au sein duquel l'entreprise est insérée »⁽¹⁵⁾, par Luc Julien-Saint-Amand, nous semble également représentative des positions identifiées.

Enfin, René Kahn rappelle les caractéristiques de l'entreprise rhénane, qui font consensus auprès des auteurs de l'ouvrage *L'entreprise rhénane. Mythe ou réalité?*: « la stabilité des institutions et leur inscription dans la longue durée (à travers le rôle de la famille, les dynasties d'entrepreneurs, la transmission), l'importance accordée à la ressource humaine comme facteur de compétitivité (éducation, formation professionnelle, ouverture à l'innovation), la capacité d'adhésion au groupe, la valorisation de l'activité productive (par rapport à l'activité spéculative), l'autofinancement et le recours aux banques plutôt qu'au marché financier, le faible coût du travail, la nécessité d'exporter, la décentralisation et le faible rôle de l'État, l'ancrage territorial »⁽¹⁶⁾.

Une partie de ces dimensions caractéristiques se retrouve chez les entreprises rencontrées et qui ont développé une stratégie climat. Certaines de ces entreprises, qualifiées de leaders de la démarche environnementale sont d'ailleurs précisément désignées de rhénanes par Michel Hau⁽¹⁷⁾, spécialiste de l'entrepreneuriat alsacien.

De Dietrich, Schlumberger, Millipore, Hager font parties des entreprises rencontrées, qui ont développé une stratégie énergie-climat et pour lesquelles on peut se risquer à employer le qualificatif d'entreprise rhénane.

Les principes de l'entreprise rhénane propices à des stratégies climatiques ?

Nous faisons l'hypothèse que des principes propres au modèle de gouvernance de l'entreprise rhénane auraient contribué à impulser la mise en place de stratégies énergie-climat. En quoi le modèle rhénan se retrouve-t-il dans ces postures d'entrepreneurs ? Quelles en sont les influences rhénanes que l'on retrouve dans ces stratégies ?

Notre observation ne considère pas le critère de la détention des capitaux (généralement familiaux, issus des banques et non boursiers) comme central et influant. Les entreprises qui ont retenu notre attention présentent d'autres caractéristiques propres à la gouvernance entrepreneuriale rhénane qui sont de l'ordre de la culture d'entreprise, de sa pérennisation sur le long terme et de sa transmission intergénérationnelle ainsi que de son mode d'innovation industriel. Bien qu'une majorité de ces entreprises

13 Pierre LAMARD et Nicolas STOSKOPF citent Patrice Charlier dans « Une clé pour la réindustrialisation des territoires ? » in : LAMARD/STOSKOPF (dir.), *L'entreprise rhénane* (note 11), p. 250.

14 *Ibid.*, p. 254.

15 L. JULIEN-SAINT AMAND, « L'entreprise rhénane est une réalité » (note 12), p. 43.

16 Jean-Alain HÉRAUD, René KAHN, « La pertinence du modèle de l'entreprise rhénane de nos jours : y a-t-il une spécificité alsacienne ? », in : *L'entreprise rhénane* (note 11).

17 Michel HAU et Nicolas STOSKOPF, *Les dynasties alsaciennes*, Paris, Perrin, 2005.

aient été rachetées par un groupe international, la direction de l'entreprise est tout de même restée dans la famille d'origine.

De nos observations, nous retenons les principes, non exhaustifs, suivants : l'ambition, l'innovation et l'amélioration continue ; la vision à long terme ; l'esprit d'entreprise et l'ancrage territorial ainsi que le compromis comme socle de la stratégie. Nous mettons en récit ces caractéristiques rhénanes en retraçant partiellement deux trajectoires d'entrepreneurs qui sont très éloquentes à ce sujet. La première est celle d'une entreprise qui a fait le choix ambitieux d'engager son usine vers une transition post-carbone. La seconde est celle d'une entreprise qui a saisi l'enjeu climatique pour réveiller une culture d'entreprise en crise.

L'ambition zéro carbone, la quête de l'optimum

La première trajectoire est celle d'une entreprise spécialisée dans la production de laits de soja qui s'est engagée à atteindre un bilan carbone neutre, autrement dit à devenir une entreprise post-carbone. Sa démarche ambitieuse reflète la vision à long terme, la capacité d'innovation et le souci d'amélioration continue propre au modèle industriel rhénan. Sa démarche s'ancore sur la formulation d'un compromis qu'elle cherche à partager avec d'autres entreprises de la région. Enfin, cette entreprise justifie la mobilisation collective au sein de son usine par la fierté d'appartenir à une entreprise responsable et engagée.

« On s'est dit : "OK, nous, en tant que société, on veut être plus ambitieux". Et donc, on s'est fixé comme objectif d'avoir un impact en carbone neutre à l'horizon 2020 » (Entreprise spécialisée dans la transformation du soja). En visant l'atteinte du bilan carbone neutre, l'entrepreneur alsacien a choisi de miser sur le tout ou rien. Il s'engage dans une sorte de quête de l'optimum de la réduction de l'impact carbone de son entreprise.

Notre interlocuteur explique qu'il a fondamentalement une responsabilité à endosser du point de vue du climat et que son entreprise est en position légitime pour s'engager dans une telle problématique. La nature même de leur activité (un secteur de niche en Alsace) contribue à véhiculer un message de respect de l'environnement et justifie pleinement leur position de leader. « C'est le cadre dans lequel on se situe et donc, on a la chance d'être sur ce créneau, de mise sur le marché de produits qui, du fait de leurs origines et de leurs transformations, ont moins d'impact sur l'environnement. »

L'écriture de cette version extrême de la stratégie carbone est pour lui une opportunité majeure. Premièrement, l'entrepreneur se dit fortement attaché à la stratégie identitaire du groupe auquel il appartient. Cet engagement zéro carbone semble ainsi contribuer à une forme de reproduction et d'accentuation de la culture d'entreprise. Il y montre un attachement certain. Il s'agit de faire perdurer l'image du groupe mais en intensifiant ses attachements envers les responsabilités environnementales que doit désormais assumer pleinement une entreprise. « On a la chance d'appartenir à un groupe qui se donne les moyens et qui a cette volonté. » Cet engagement zéro carbone marque aussi un désir d'être reconnu pour les responsabilités qu'il assume et une volonté de partager son expérience avec d'autres entreprises. « Bien faire les choses, c'est bien. Les communiquer, essayer de faire adhérer d'autres personnes ou d'autres industriels à ce type de démarche, c'est mieux parce que ça ne sert à rien d'être tout seul. Mais je ne dis pas que ça sert à rien d'être tout seul et qu'on ne fera rien. » Autour des autres membres

de ces clubs, le chef d'entreprise se décrit comme convaincu de la force du collectif et de l'intérêt d'agir en commun pour répondre aux problématiques que nos sociétés traversent actuellement. « Moi, je suis un fervent défenseur du réseau. » Car le problème climat est peu connu, les réponses à y apporter ne sont pas forcément répandues, ou n'ont pas été expérimentées. C'est là que l'on voit que le changement climatique peut être l'occasion pour certains collectifs de se mettre en position de force, de se saisir de la question pour en tirer d'autres avantages tels que se positionner en tant que leader et précurseur. Ici précisément, nous avons affaire à d'autres motivations que celles que l'on pourrait arbitrairement attribuer à l'intérêt économique.

Formuler un compromis

Il s'ensuit que dans cette trajectoire nous retrouvons la formule du compromis, elle aussi représentative du modèle rhénan. L'entrepreneur a ainsi formulé un compromis afin de répondre de manière équilibrée aux différents enjeux de la gestion de son usine, vers la voie zéro carbone. Car, pour rejoindre l'ensemble de ces intérêts qui relèvent d'un attachement à l'identité de l'entreprise, de convictions intimes, d'enjeux économiques et d'une recherche de renommée, l'entrepreneur doit s'appuyer sur un arrangement. Ce compromis, socle de l'organisation de son projet zéro carbone, devait, si l'on suit son discours, croiser des principes supérieurs que nous assimilons au monde de l'industrie : l'efficacité ; au monde marchand : le profit ; à la cité de l'opinion : position de leader exemplaire et enfin au monde civique : agir pour l'intérêt général⁽¹⁸⁾.

Car le climat, en tant que bien commun, ne peut être au centre des responsabilités d'une entreprise par le recours à une seule grandeur. L'entrepreneur n'a d'autres choix que d'imaginer un arrangement qui réponde à tous ces enjeux pour éviter de compromettre l'engagement de tous les êtres (humains mais aussi machines, normes, plantes, etc.) de l'entreprise. Il doit alors formuler une sorte d'accord pour l'intérêt général. Il choisit de fixer ce compromis sur une approche rationnelle qui combine tous ces intérêts et mettre en valeur tant les intérêts de l'entreprise que ceux de l'environnement extérieur. Ce compromis se retrouve au cœur du paradigme de l'écologie industrielle.

On comprend en déroulant cette histoire que l'entrepreneur a beaucoup à gagner à affirmer son positionnement environnemental mais également à faire tenir son entreprise et la préparer à évoluer. Il fait clairement partie de ceux qui considèrent que le changement climatique est une opportunité. Ce choix optimum répond *in fine* à un autre enjeu majeur et surtout ultime : celui de préparer l'entreprise pour demain et de pouvoir la transmettre à la prochaine génération. Car les opportunités sont multiples en effet : affirmer et diffuser une image respectueuse de l'environnement et donc valoriser l'entreprise auprès de la clientèle et des fournisseurs mais également préparer son entreprise à saisir l'opportunité d'un marché qui risque de s'ouvrir lorsque le changement climatique aura rendu incultivable le maïs alsacien.

Une stratégie climat, socle d'une nouvelle culture d'entreprise

La seconde trajectoire concerne une entreprise rhénane, historiquement implantée sur le territoire alsacien, qui a saisi l'opportunité de l'élaboration d'une stratégie

18 Voir Luc BOLTANSKI, Laurent THÉVENOT, *De la justification. Les économies de la grandeur*, Paris, Galimard, 1991.

énergie-climat pour redresser une culture d'entreprise en péril. Pour celle-ci, c'est le rachat par un groupe international et donc le sentiment de dépossession et de perte de valeurs familiales qui a motivé l'engagement envers la cause climatique. Cette stratégie serait, d'après l'entrepreneur, susceptible de participer à la renaissance d'une culture d'entreprise pérenne.

Nous y avons identifié les caractéristiques suivantes : la vision à long terme, l'esprit d'entreprise (valeurs), l'ancrage territorial, la transmission de l'entreprise et l'ambition.

Cette entreprise est reconnue sur la région Alsace tant pour la qualité de ses produits que pour la façon dont elle est dirigée. « Énormément d'ouvriers sont du coin. C'était souvent de père en fils. C'était vraiment dans la famille. » La majorité des employés qui y travaillent sont du bassin de vie alentours et tous y ont fait leur carrière complète. « On rentre dans l'entreprise et on en ressort, je dirais, les pieds devant. On fait sa carrière dans l'entreprise. » Portée par des valeurs humaines et entrepreneuriales fortes, la culture d'entreprise se transmettait de génération en génération. D'après notre interlocuteur, c'est une fierté pour nombre de locaux que de rejoindre cette famille et d'y avoir travaillé. Elle fait clairement partie intégrante du patrimoine industriel local et notre informateur explique que les salariés et les habitants des alentours y sont fortement attachés. « Jusque dans les années 2000 on est un site industriel diversifié avec une culture d'entreprise très très forte. Avec des valeurs locales, traditionnelles [...] »

Mais depuis le rattachement de l'entreprise à un groupe international, cette trajectoire est chahutée, soumise à de nombreux obstacles et toujours sur le point de s'interrompre : « Suite aux multiples rachats qu'il y a eus dans le groupe, il y a eu un peu une perte de valeur des salariés par rapport à l'entreprise. » Les salariés fortement attachés et habitués à la manière dont l'entreprise familiale était gérée et tenue depuis des décennies ont commencé à lâcher prise et à se désinvestir de leurs missions. « Donc les gens se sont retrouvés un petit peu perdus. Et donc, notre objectif était de retrouver des valeurs et de retrouver une fierté pour les salariés d'appartenir à ce nouveau quelque chose qui n'est plus X, qui n'est plus la marque X mais quelque chose à créer. »

L'enjeu est donc de révéler, de mobiliser et de renouveler des attachements à cette entreprise afin de lui donner une chance de ne pas sombrer dans une crise majeure. L'entrepreneur s'est alors posé la question : « Qu'est-ce qu'on veut être et c'était un peu là où on voulait en venir au niveau du groupe. Qu'est-ce qu'on met en place maintenant comme valeurs ? »

Cette transaction vers une culture d'entreprise renouvelée pouvait s'établir autour de la cause climatique. « Donc il vaut mieux y aller franchement, voir cette évolution réglementaire (démarche RSE) comme une opportunité plutôt que comme une contrainte. » Il a alors fait le choix de se saisir de l'évolution réglementaire, le contraignant à s'équiper d'une démarche RSE comme d'une opportunité pour raviver la culture d'entreprise. Il a relevé le pari de redorer le blason de l'entreprise en ravivant la culture d'entreprise qui s'essouffait. C'est en référence à des valeurs de transmission, durable et respectueuse du climat que cette métamorphose s'est opérée. Il y voyait clairement une opportunité pour redresser le cours d'une histoire bousculée.

La mise en place d'une stratégie climat lui semblait constituer un moyen de remotiver ses collègues et de retrouver une cohésion de groupe. Afin de se saisir de cette problématique pour la placer au cœur de la culture d'entreprise, il a eu l'idée de créer

un club du Développement durable en interne et indépendamment de la haute direction située à l'international :

« On a créé un petit groupe de réflexions autour de la thématique du développement durable. On a essayé de trouver des gens sensibles à cette problématique dans l'entreprise et qui représente un peu la diversité, je dirais, des services. »

Le problème climat était donc un sujet ouvert à discussion et à débat, autour duquel il était possible à chacun de monter en compétences et de partager ses connaissances.

« Quelque chose qui était très important pour le groupe de réflexions, c'était d'avoir un projet fédérateur, qui rassemble les salariés autour d'une démarche qui leur parle. Faire du développement durable dans l'entreprise génère une certaine fierté. »

Le changement climatique a ainsi constitué un tremplin pour redonner du souffle à une culture d'entreprise en crise. L'appel à l'intérêt général n'est pas incompatible avec l'esprit d'entreprise rhénan. Cela semblait même constituer une voix privilégiée de redynamisation du collectif, indispensable à l'ensemble de l'entreprise.

Un enjeu supplémentaire qui vient se greffer à cet esprit consiste en la préparation de l'entreprise pour demain. Se profiler en précurseur de la mitigation (limitation des émissions de GES) permet de se démarquer de la concurrence :

« Pour l'entreprise c'est important mais c'est important je dirais par rapport à la concurrence qui est, aujourd'hui, timide sur le sujet, peut-être en retard par rapport à la moyenne des entreprises. »

Ainsi, les entreprises ont pris en charge la question climatique au travers de principes issus du modèle rhénan. Ces entreprises étaient héritières de cette culture et lorsqu'elles ont été rachetées par des groupes internationaux dont la culture rhénane n'allait pas de soi, la conduite d'une stratégie climatique a pu constituer un point d'accord.

Conclusion

Parce qu'il procède d'une société dans laquelle l'État est faible, le modèle rhénan implique la société dans son ensemble dans le développement des affaires privées et publiques. La société civile se développe en conséquence. Le marché et les affaires sont encore enchâssés dans la vie sociale, il s'ensuit le caractère multidimensionnel de la culture d'entreprise rhénane. La perspective de grands bouleversements à l'instar des changements climatiques et des risques globaux est susceptible de restaurer ce type de conscience globale. Tout en s'érigeant en acteurs globaux, informés des grands enjeux de notre temps, les entrepreneurs que nous avons rencontrés ont saisi l'enjeu climatique en fonction du pouvoir d'action dont ils disposaient, cela à des échelles d'interventions diversifiées, et selon le type d'entreprise et son ancrage territorial (groupe international ou PME).

Est-ce que le modèle rhénan est propice au développement de stratégies face à la crise climatique et énergétique ? Si nous n'affirmons pas que ces entreprises sont uniquement influencées par une culture rhénane, il semblerait pourtant que les principes de ce modèle soient propices à une telle situation, complexe et inédite. En effet, l'innovation, l'ambition, l'audace ainsi que la pérennisation de l'entreprise portée par des valeurs et des attachements au territoire sont des principes qui permettent à ces entrepreneurs de se saisir de la question climatique en tant que défi à relever. Une telle vision permet

à ces collectifs de voir l'épreuve du changement climatique non uniquement comme une menace mais aussi comme une opportunité de réaffirmation de principes hérités du passé mais auxquels l'actualité confère une certaine pertinence.

Nous pouvons en conclure que lorsqu'une entreprise choisit de s'investir pour lutter contre le changement climatique, la principale ressource ne semble pas être uniquement du ressort des investissements économiques⁽¹⁹⁾. L'engagement dans une stratégie climatique n'avait pas pour unique vocation de faire du profit ou de répondre à une problématique économique. Nous ne pouvons bien évidemment nier qu'une entreprise ne souhaite faire du profit. Cependant, les entrepreneurs rencontrés nous ont fait part de leurs convictions intimes, de leurs attachements au territoire et de leur souci d'assumer leurs responsabilités du point de vue de la crise climatique. Ainsi, bien qu'une démarche de mitigation puisse apporter des avantages financiers non négligeables (réduction des factures énergétiques par exemple), les bénéfices qu'en retiennent les entrepreneurs sont davantage ceux de la cohésion de groupe, du décuplement des innovations, et de la valeur de l'action du point de vue moral et éthique. Les impulsions, les valeurs et attachements ne sont pas strictement économiques, c'est ce que nous ont prouvé ces stratégies d'entrepreneurs inspirés du modèle rhénan. Nous l'avons illustré avec cette entreprise dont l'engagement en faveur de la cause climatique était associé à une crise de valeurs, une crise identitaire au sein du collectif. Le changement climatique a constitué un tremplin pour redonner du souffle à une culture d'entreprise en crise.

Résumé

En réaction à l'incapacité des institutions étatiques à s'affirmer et à s'engager concrètement face à la crise climatique, l'échelle territoriale a pris de l'ampleur et du crédit. Villes et acteurs de la société civile sont en effet de plus en plus nombreux à prendre position dans la problématique énergie-climat au travers de stratégies singulières et localisées. Ces constats ont émergé d'une recherche de terrain menée auprès de collectivités territoriales et d'entreprises de la région Alsace. Les effets du changement climatique sont encore peu ressentis et difficilement visibles dans cette région, et pourtant, nombre d'acteurs nous ont fait part de leurs ambitions pour lutter contre le changement climatique. Au travers de quels paradigmes et éventuellement de quels attachements ces villes et ces entreprises se sont-elles engagées dans cette voie ? Par quoi ont-elles été activées si ce n'est pas par des vulnérabilités climatiques ? Les entretiens ont conduit à identifier une diversité dans la mise en œuvre des actions avec des points communs évidents, spécifiques à une culture régionale héritée. Ces stratégies, justifiées par un devoir de responsabilité sociétale, sont perçues comme des opportunités d'investissement, d'innovation et de transmission aux générations futures. Notre hypothèse, c'est que des principes propres au modèle de la gouvernance rhénane auraient contribué à impulser la mise en place de telles stratégies climatiques.

19 Cela rejoint le constat mené par René Kahn dans le présent dossier au sujet du caractère pas uniquement économique de la gestion de l'entreprise rhénane.